ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδος και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

# Εκπαίδευση Διευθυντικών Στελεχών

## *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*

# Έννοια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

- **Αναλύει** με συστηματικό και επιστημονικό τρόπο **την επίδραση που έχουν** τα άτομα, οι ομάδες ατόμων και οι οργανωτικές δομές **στην συμπεριφορά μέσα στις οργανώσεις.**
- Βασική **επιδίωξή της είναι να εφαρμόσει την γνώση** που αποκτιέται στην πρόβλεψη, στην κατανόηση και στην βελτίωση **τόσο των ατόμων**, **όσο και των οργανώσεων**, μέσα στις οποίες τα άτομα δραστηριοποιούνται.

# Έννοια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

- **Εξετάζει τις δραστηριότητες** και τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων οι οποίοι δραστηριοποιούνται στα πλαίσια μιας οργάνωσης.

- **Διερευνά ταυτόχρονα τρεις παράγοντες** που επηρεάζουν την συμπεριφορά στις οργανώσεις, δηλαδή το άτομο, την ομάδα και την οργανωτική δομή.

VAC1

## Διαφάνεια 3

**VAC1** διόρθωση: αλληλεπίδραση
Valued Acer Customer; 24/3/2010

# Διαπροσωπικές Σχέσεις

Η συμπεριφορά των ατόμων προκύπτει από την συνολική επίδραση πολλών και διαφορετικών παραγόντων, οι οποίοι έχουν σχέση:

- **Με το ίδιο το άτομο**, δηλαδή τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις ανάγκες κλπ
- **Με το περιβάλλον που αναπτύσσεται**, δηλαδή την οικογένεια, το εκπαιδευτικό ίδρυμα, την κοινωνική τάξη κλπ
- **Με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται επαγγελματικά**, δηλαδή τον σκοπό, τους στόχους και τη δομή του οργανισμού, τους ρόλους των στελεχών κλπ.

# Ομάδα

Τα άτομα αποτελούν ομάδα όταν διακρίνονται από:

- **Κοινά δίκτυα επικοινωνίας**, όπου αποκτούν τις πληροφορίες που τα ενδιαφέρουν.
- **Κοινή αίσθηση συλλογικής ταυτότητας**, ώστε να υιοθετήσει η ομάδα συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς.
- **Κοινούς στόχους**, ώστε να συμπεριφέρονται μέσα στην ομάδα με τον κατάλληλο τρόπο.

***Η συνεκτικότητα της ομάδας χαρακτηρίζει το βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων, δηλαδή το βαθμό αφοσίωσης και δέσμευσης των ατόμων με την ομάδα.***

# *Έννοια οργανωσιακής κουλτούρας*

- **Πρότυπα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν κανόνες συμπεριφοράς**, οι οποίοι υιοθετούνται για την επίλυση προβλημάτων
- **Πρότυπο των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που βοηθάει τα στελέχη και τους εργαζομένους να κατανοήσουν τη λειτουργία του οργανισμού**, καθώς επίσης τους παρέχει κανόνες για τη συμπεριφορά τους μέσα σ΄ αυτόν.

# *Η έννοια της μάθησης*

Η μάθηση

- **θεωρείται ένας άϋλος στρατηγικός πόρος του οργανισμού,** μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανάπτυξή του και να συμβάλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Δημιουργεί το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο** και τις απαραίτητες συμπεριφορές, που αναπτύσσουν προϋποθέσεις ικανοποίησης των 'εσωτερικών και εξωτερικών πελατών' του οργανισμού.

# Μάθηση

Αποτελεί μια σύνθετη μεταβλητή η οποία καθορίζεται από τον προσανατολισμό του οργανισμού και δίδει έμφαση:

- Στην λειτουργία διατμηματικών ομάδων
- Στην λειτουργία όλων των συστημάτων μέσα στον οργανισμό
- Στην αξία της διαρκούς μάθησης
- Στη διαδικασία απομνημόνευσης και διάχυσης της γνώσης σε όλα τα μέλη του οργανισμό.

# Μάθηση εντός & εκτός χώρου εργασίας

| **Συμβολή Περιβάλλοντος Μάθησης *εντός* του χώρου εργασίας** | **Συμβολή Περιβάλλοντος Μάθησης *εκτός* του χώρου εργασίας** |
|---|---|
| **Πραγματικό περιβάλλον**, όπου η διαχείριση πραγματικών καταστάσεων και γεγονότων **εντάσσεται στη διαδικασία μάθησης**. | **Έμφαση στη διαδικασία μάθησης** |
| **Αναπτύσσεται σχέση μάθησης** ατόμου προς άτομο | **Περισσότερος χρόνος** για σκέψεις και προβληματισμό. |
| **Επαγγελματική εμπειρία** που διευκολύνει την μάθηση | **Επαναλαμβάνεται το αντικείμενο μάθησης** που προσφέρθηκε μέσα στο χώρο εργασίας. |
| **Η κατάρτιση προσεγγίζεται με τυπικό τρόπο,** ως προς την αξιολόγηση των εργαζομένων | **Υπάρχει δυνατότητα διευκρίνισης** σημείων που αφορούν τη διαδικασία μάθησης. |

# Μάθηση εντός & εκτός χώρου εργασίας

| **Συμβολή Περιβάλλοντος Μάθησης _εντός_ του χώρου εργασίας** | **Συμβολή Περιβάλλοντος Μάθησης _εκτός_ του χώρου εργασίας** |
|---|---|
| Οι εργαζόμενοι –μαθητές **αυτοκατευθύνονται** σύμφωνα με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους. | **Δίδεται έμφαση στη μάθηση σε ομάδες,** στην συλλογική μάθηση. |
| Κατά την διαδικασία της μάθησης **αναπτύσσεται η κριτική σκέψη** | Υπάρχει ένα **σταθερό πλαίσιο μάθησης** που περιλαμβάνει συγκεκριμένες γνώσει και δεξιότητες. |
| Υπάρχει **άμεση σχέση της διαδικασίας** της μάθησης με τους ρυθμούς της εργασίας. | Υπάρχει **σχετική ανεξαρτησία** του περιβάλλοντος που προσφέρεται η μάθηση |
| Η γνώση που αποκτάται έχει **εφαρμοσμένο προσανατολισμό** | Η γνώση που αποκτάται έχει **θεωρητικό προσανατολισμό** και πολλές φορές προσαρμοσμένο στο μέλλον |

# *Οργανισμός μάθησης* (learning organization)

Ορίζεται ως:

**Ένα όραμα για το μέλλον, με τον ανθρώπινο παράγοντα να έχει διευρυμένο ρόλο και όχι απλά το ρόλο του διεκπεραιωτή των εργασιών του οργανισμού όπου θα διαθέτει τις απαραίτητες περιορισμένες γνώσεις για τον σκοπό αυτό.**

# *Οργανισμοί μάθησης*

- **Αναπτύσσονται νέες διαδικασίες αυτο-μάθησης** τόσο σε επίπεδο στελεχών και εργαζομένων, όσο και σε επίπεδο οργανισμού.
- **Η συμβολή της διοίκησης** και των διευθύνσεων δεν περιορίζεται απλά σε επίπεδο επίβλεψης, αλλά ο **ηγετικός της ρόλος είναι διευρυμένος** και περισσότερο αποφασιστικός.
- **Δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την δημιουργία ενός κλίματος αλλαγής**, βελτίωσης των όρων και των συνθηκών εργασίας και τελικά διαφοροποιείται το περιβάλλον εργασίας προς την κατεύθυνση της μάθησης και της συστηματοποίησης των ενεργειών.

# *Χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης*

1. Οι οργανισμοί μπορεί να θεωρηθούν ως οργανισμοί μάθησης, αρκεί **να εμπνεύσουν στους εργαζόμενους τη διάθεση και την ανάγκη για διαρκή μάθηση.**

2. Οι οργανισμοί μάθησης δεν ‘επενδύουν’ στους εργαζόμενους μόνο οικονομικά, αλλά και **συσχετίζουν άμεσα την ανάπτυξη του οργανισμού με τον ανθρώπινο παράγοντα.**

3. Η στρατηγική του οργανισμού δεν περιορίζεται στην κατάρτιση του ατόμου μόνο για τις εργασιακές απαιτήσεις, αλλά **διευρύνεται και για την προσωπική του εξέλιξη**.

# *Χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης*

4. Ο οργανισμός μάθησης **γνωστοποιεί σε όλους τους εργαζόμενους το όραμά του** και επιδιώκει την ενεργή συμμετοχή τους στις αποφάσεις για την πορεία προς την επιτυχία.

5. Η διαδικασία της μάθησης **εξελίσσεται στους χώρους του οργανισμού** και όχι σε ουδέτερους χώρους επιμορφωτικών κέντρων.

6. Οι οργανισμοί μάθησης, σε αντίθεση με τους συμβατικούς οργανισμούς όπου παρέχονται απλά πληροφορίες, **αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη για τις ικανότητες των εργαζομένων** και ευνοούν την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, όπως η διαχείριση πληροφοριών, η επίλυση προβλημάτων, η συνεργασία, η αυτογνωσία και η αυτοεκτίμηση.

# *Χαρακτηριστικά του οργανισμού μάθησης*

7. **Ενθαρρύνεται η διαφορετικότητα των ατόμων** στην προσέγγιση του αντικειμένου της μάθησης.

8. Ο οργανισμός **διαθέτει πλήρως εξοπλισμένο κέντρο μάθησης**, ευνοεί την πρόσβαση σ αυτό για όλους τους εργαζόμενους, ενισχύει την μάθηση με τη χρήση νέων τεχνολογιών (πληροφοριακά συστήματα, τηλεματική κτλ) και παράλληλα εξοικονομεί πόρους από την έλλειψη μετακινήσεων εργαζομένων σε άλλα κέντρα μάθησης.

9. **Ευνοεί την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα περιβάλλοντος**, καθώς και τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές δράσεις.

10. Ο οργανισμός μάθησης είναι ένας ζωντανός οργανισμός και **η επιβίωσή του εξαρτάται από την συνεχή μάθηση** και την διαρκή συνεισφορά των εργαζομένων.

# Διαφορές μεταξύ σύγχρονου και παραδοσιακού οργανισμού

| Ο ΄΄**παραδοσιακός**΄΄ **Οργανισμός** *χαρακτηρίζεται* από: | Ο **Οργανισμός Μάθησης** *χαρακτηρίζεται* από: |
|---|---|
| Φόβο και ανασφάλεια του **λάθους** | **Πειραματισμό** και **καινοτομία** |
| Διοργάνωση **Σεμιναρίων** Κατάρτισης | Υποστήριξη κλίματος που ευνοεί την **μάθηση** |
| Έμφαση στο **άτομο** | Έμφαση στην **οργάνωση** και στην **ομάδα** |
| Επιδίωξη της **σταθερότητας** | Ανάπτυξη σε περίοδο **ρευστότητας** |
| Διατήρηση της **τάξης** | Ανάπτυξη σε συνθήκες **δημιουργικού χάους** |
| Υιοθέτηση συνθηκών ανάπτυξης που βασίζονται στην **μίμηση** και στην **αντιγραφή** | Επιδίωξη συνθηκών ανάπτυξης που βασίζονται στην **δημιουργικότητα** και στην **διαφορετικότητα** |

# Διαφορές μεταξύ σύγχρονου και παραδοσιακού οργανισμού

| Ο ΄΄**παραδοσιακός**΄΄ **Οργανισμός** *χαρακτηρίζεται* από: | Ο **Οργανισμός Μάθησης** *χαρακτηρίζεται* από: |
|---|---|
| Αφοσίωση στην **ιεραρχία** | Έμφαση στα **δίκτυα** |
| Προσπάθειες για **αντίδραση** στις προκλήσεις του περιβάλλοντος και επιδιώκει τις απαραίτητες **προσαρμογές** | Προσπάθειες **πρόδρασης** (proactiveness) στο περιβάλλον που αναπτύσσεται και επιδιώκει τη **δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών** |
| Έμφαση στον **manager** | Έμφαση στον **ηγέτη** |
| Έ**λλειψη σκέψης** και προβληματισμού των εργαζομένων | Έ**πιδίωξη της ολικής σκέψης** (να σκέπτονται ως ομάδα) |
| Καλλιέργεια κλίματος **εσωστρέφειας** | Καλλιέργεια κλίματος **εξωστρέφειας** |
| Έμφαση στην **καθημερινότητα** | Έμφαση στο **όραμα** |